

ÚJ MENEDZSERSZEMLELET[†]

A RACIONALIZÁLÁS HATÁSA A FELSŐOKTATÁSRA

EZ A TANULMÁNY ARRA TESZ KÍSÉRLETET, HOGY BEMUTASSA, hogyan befolyásolták a 80-as és a korai 90-es években az angol egyetemi életet az alábbi tényezők: a 80-as évek Thatcher-i időszakának gazdasági racionalizmusa és a közigazgatási szektor piacosítása; a menedzsment és a költségérzékenység növekedése a közigazgatási szektorban és a kvázi közigazgatási szektor szervezeteiben. Azt is bemutatja, hogyan terjeszthető ki a brit példa más országok hasonló politikai, gazdasági folyamataira. Például hozza a Warwick-i egyetemét, ami sikeresen kapcsolódott be a menedzselés és a vállalkozás hullámába.

A történet a 70-es évek közepén kezdődik. Az olajválság és az olaj árának jelentős növekedése jelzi a brit gazdaság 20 évig tartó növekedésének végét. A korai 60-as években a *Robbins-jelentés* hatására megkezdődött a brit felsőoktatás kiterjesztése, a szűk elitoktatásból eltolódott egy szélesebb körű felé. Amikor a kormányzat megnyirbálta a költségvetést, ez a folyamat hirtelen megszakadt. 1979-ben a Munkáspárti kormányt felváltotta a *Thatcher* vezette konzervatív kormány, ami 1981-ben, mély recesszióban megkezdte a felsőoktatási költségek (főleg a diáklétszám csökkentésén alapuló) visszafogásának évtizednyi hosszúságú folyamatát. De ez nem pusztán takarékosági intézkedés volt. Ideológiai háttére is van, amit az állam visszavonulásának neveztek. Ez szabad teret adott a piaci erőknek, az állami intézményektől (kórházak), nagyobb költségérzékenységet kívánt meg az állami pénzek felhasználásában, ugyanígy a nem közvetlen állami irányítás alatt álló, de jelentős állami támogatást élvező kvázi állami intézményektől (pl. egyetemek). Ez a szemlélet a gazdaságosság és hatékonyság növekedését kívánta meg (bár a hatékonyság csak másodlagos szerepet kapott), megpróbálta visszafordítani a brit gazdaság hosszú ideje tartó hanyatlását, amit néhányan az előző korszak vállalkozás- és a piacellenességével kapcsoltak össze. Ez a szemlélet túlhangsúlyozta a belopakodó szocializmus és az ipart alulértékelő kultúra következményeit, egy kultúráét, ami, mint mondták, a brit egyetemeken, különösen Cambridge-ben és Oxford-ban talált támogatásra,

[†] A szerző erősen támaszkodik korábban publikált munkáira, amelyek az *Oxford Magazine*-ban jelentek meg (75., 81., 87., 92., 96. szám); publikálatlan MBA disszertációjára, ami tömörített formában cikkben is megjelent (*The Warwick Way: A case-study of entrepreneurship within a university context. Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. I. No. 2, 1989.); valamint a *Universities in the Marketplace* (CUA/Torche Ross, 1992.) című könyv megfelelő fejezeteire.

és kifejeződött a BBC, az egyéb médiák és a London-centrikus mértékadó körök állítólagos ipar- és vállalkozásellenességében. A történészek továbbra is vitatkoznak arról, hogy e vállalkozásellenességi tézis igaz-e. Thatcher asszony és a vezető minisztériumok valamint gazdasági tanácsadók enélkül is elfogadták e tételt, és ez erősen befolyásolta a kormány politikáját. A politikai jelszavak a következők voltak: „monetarizmus”, „menedzselés”, „értéket a pénzért”, „hatékonyság-gazdaságosságmentelékenységgel”, „költségérzékenységgel”, „újliberalizmus”, „piacgazdaság”, „piacosítás”, „piaci választás”, „individualizmus”, „a vállalkozás kultúrája”, „lassiez-faire”, „Új Kultúra”, és az „Új Jog”. Az USA-ban ugyanezek a folyamatok zajlottak le Reagan elnök idején, és kis késéssel ugyan, de Ausztráliában, Új-Zélandon, Franciaországban, Hollandiában, és Svédországban is. Ez azt jelentette, hogy túlléptünk a háború utáni évtizedek „összejátszó kapitalizmusán”, „trösztök uralmán”, „a kollektívizmuson”, „a politikai konszenzuson”, „a középút filozófiáján”, amit MacMillan, Wilson és Heath miniszterelnökök képviseltek.

Az újkeletű politikai és gazdasági szemlélet – az angol felsőoktatás 60-as és 70-es évek eleji kiterjeszkedése után – az 70-es évek közepére recesszióhoz vezetett, amit jól jellemez a költségvetési támogatás 10%-os csökkenése a 74/75 és 80/81 közötti időszakban. 1981 júliusában az University Grants Committee (UGC) tovább nyírbálta az anyagi támogatásokat. A korábban az akadémiai élet racionalizálására tanácsként és iránymutatásként megjelenő igény most kényszerítő gazdasági nyomássá vált. Erről a témáról szólnak Walford (*Restructuring Universities*, 1987) és Kogan (*The Attack on Higher Education*, 1983) írásai. Szintén e folyamat következménye a Cardiff-i és a Wales-i Egyetem összeolvasztása az előbbi rossz gazdasági helyzete miatt. A hangsúly most a külső jövedelemszerzésen van, mint az egyetemek egyik lehetőségén a gazdasági hanyatlás megakadályozására. Az egyetemeknek költségvetésük készítése során be kell bizonyítaniuk hasznosságukat (ezt néha a külső forrásokból szerzett anyagi támogatás nagyságával mérik). A tanulmányban szereplő egyetem esete azért is érdekes, mert a menedzsmentváltás Warwick-i módja, ami 1981 óta zajlik, a jövedelmek kiterjesztését idézte elő, és kihangsúlyozta az iparral, a kereskedelemmel, a társadalommal való kapcsolatot; szemben egyes vezetői véleményekkel, amik szerint a vállalkozói aktivitás nemzeti szinten értendő. A CVCP kiadványa: *Az egyetemek jövője* utal arra, hogy az egyetemeknek fogékonyaknak kell lenniük a társadalomban és a gazdaságban bekövetkező változásokra, és alaposan meg kell ismerniük, és be kell vezetniük az alapítványi pénzszerzés új technológiáit. Az Európai Könyvelő Egyesület 1987-es éves kongresszusán, *A brit egyetemek válasza a gazdasági szigorításokra* című előadásban Sizer megjegyzi: „a nem állami támogatásból származó jövedelmek növelésének váltakozó sikere ellenére az esettanulmányok tisztán mutatják a bevételszerzés pozitívabb attitűdjének bizonyítékát. További bevételforrásokat fedeznek fel és használnak ki, az önköltség csökkentése elfogadottá vált, az iparral és kereskedelemmel szorosabbá szövődött a kapcsolat. Néhányan azonban aggodalmukat fejezték ki azzal kapcsolatban, hogy hosszú távon milyen hatással lesz az akadémiai életre, ha integrálódik a jövedelemszerzést hangsú-

lyozó intézményekkel.” Ugyanígy a CVCP 1985-ös, *Jarratt-jelentés* néven ismert tanulmány szerint: „1981 óta az egyetemeket arra ösztönözték, és maguk is kísérletet tettek arra, hogy növeljék a nem állami forrásból származó bevételeiket... Azonban meg kell különböztetnünk, hogy ezeket a döntéseket akadémiai vagy gazdasági okból hozták-e. A nem megfelelő tevékenységek folytatása, csak azért, mert több jövedelmet várnak tőlük, komoly költségekkel járt... Az ilyen lehetőségek gazdasági kiértékelése az egyetemek nagy részének idegen, ezért külső szakmai segítségre szorulnak. Az ilyen fejlesztések sikeréhez elengedhetetlen, hogy csakis gazdasági szempontokra tekintettel járjanak el a célok megjelölésekor, a vezetési stílus megválasztásakor, a munkaerő alkalmazásakor – és ez teljesen eltér az egyetemen szokásos stílustól.”

Így a hangsúly a változáson, az innováción, az egyetemek vállalkozási aktivitásán, valamint ennek a vezetési stílusra vetülő hatásán van, ami a 80-as és 90-es években időszerű volt. „A vállalkozói szellem nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a munkaerőt, a prosperitást és a közszolgáltatot fenntartani és fejleszteni lehessen. A felsőoktatási intézményeket inteni kell mindezek figyelmen kívül hagyásának veszélyeire, meg kell ragadni a lehetőséget bátorításukra.” (*HMSO 9524, 1985 május.*)

A brit egyetemek fontosságának és költségérzékenységének ügye politikai kérdés. Sok egyetem válasza az iparral, kereskedelemmel, társadalommal való kapcsolat erősítése. Részben fontosságuk és költségérzékenységük hangsúlyozása végett, de főképp a külső jövedelemforrások bekapcsolása érdekében. Eközben ezen intézmények a követelményekre a kínáló választ adják: menedzselik a változást. Érdemes megvizsgálni, hogy az egyetemek hogyan birkóznak meg az elkerülhetetlen menedzselési problémákkal. Egy 1985-ös tanulmányban (*Universities: The Management Challenge, Lockwood és Davies*) pontosan leírták, hogy „szemben az amerikai egyetemekkel, a britek általában nem végeznek komoly önértékelést”. Ez magyarázat a brit egyetemek előtt álló problémákra, és a jövőben szükséges vezetési stílusra: „A bizonytalanság és a gyorsan változó környezet válaszképes és rugalmas vezérelvet és eljárást kíván...”, „a lehetőségek gyors megválaszolásához szükséges manőverező képesség...”, „a vállalkozó egyetem talán a következő évtized jelszava...”, „egy olyan időszak, amikor az innovációra és a kreatív problémamegoldásra talán nagyobb szükség van, mint a napi működés menedzselésére...”, „számottevő vállalkozói képesség és üzleti szellem szükséges...”, „a vezetés megváltoztatása kockázatos tevékenység...”.

E tanulmányok mindegyike azzal foglalkozik, hogy hogyan néznek szembe az egyetemek a különböző politikai és szociális igényekkel. Az OECD könyve (*Universities Under Scrutiny, 1987*) első oldalán így összegez: „Az egyetemek az OECD-országokban soha még nem álltak olyan alapos vizsgálat alatt, mint most. Ez a jelentés a tudományos világ előtt álló problémákkal és dilemmákkal foglalkozik. Világosan látszik, hogy ha az egyetemek továbbra is fenn akarják tartani élő közreműködésüket a fejlett ipari társadalmakban, akkor aktívabban kell részt venniük a szociális és gazdasági fejlesztésben, miközben meg kell őrizniük kiváló hírnevüket.” Az egyetem nem lehetnek többé elefántcsont-tornyok, el kell számolniuk az adófizetők pénzével, láthatóvá kell tenniük részvételüket a szociális és gazdasági életben. Az



OECD-tanulmány szerint „az elmúlt öt évben számos új kapcsolat bontakozott ki az egyetemek és az ipar között. A tudósok a korábbinál sokkal nagyobb számban dolgoznak multinacionális és helyi vállalatok konzulenseként, sok egyetem saját céget alapított kutatási erőforrásainak és szakértelmének hasznosítására. Egyes kormányok aggódnak azon egyetemek miatt, amik nem képesek vagy nem kívánnak elegendő időt és energiát fordítani az ilyen kapcsolatok kiépítésére, különösen a helyi cégekkel. A 60-as években és a 70-es évek elején az egyetemek karait és tanzszékeit nemzeti és nemzetközi szerepvállalásra biztatták. Egyes egyetemek leépítették regionális és helyi kapcsolataikat, abban a hitben, hogy gátolja őket az ösztöndíjasok és kutatók nemzetközi közösségében való tevékenységében – ami a kutatók elismerésének és karrierének mércéje volt.”

Így az egyetemeknek sokkal hatékonyabban kell menedzselniük önmagukat, hogy megéljenek a gyorsan változó környezetben. A vezetés egy részének vállalkozó szemléletűnek kell lennie. *Lockwood és Davies* megjegyzik: „a gazdasági gyakorlaton felül az egyetemeknek egyre növekvő mértékben kell olyan bevételi forrásaikat feltárniuk, amelyeket az elmúlt évtizedekben nem használtak” ... „A vállalkozói szemlélet nélkülözhetetlenségét sok egyetem fogja érezni, ha nem is tartja rokonszenvesnek”.

A téma és a nyelvezet így aztán nagyon hasonlít a változás menedzseléséről szóló általános anyagokéhoz. *Kanter (Three Thousand Futures, 1980)* azt állítja, hogy a változás nem félelmetes dolog, hanem lehetőség: „a felsőoktatás jövőjéről folytatott viták véleményünk szerint gyakran túl sötét képet festenek, gyakran érződik a pánik: egyesek szerint minden változás a rossz irányába mutat, és kimenetele bizonytalan... Túl hosszú ideig tételeztük fel azt, hogy a dolgok egyre jobbak lesznek, és a felsőoktatás aranykorának folytatása alanyi jog... A mi véleményünk ezzel szemben az, hogy vannak problémák – és ezek néha valóban komoly problémák –, de ezek többségének, ha nem mindegyikének van elfogadható megoldása. Jobb megtervezni a jövőt, mint félni az új, sötét kortól...”

Az egyetemekről, mint szervezetekről számos tanulmány készült, főleg az USA-ban. Ezek a tanulmányok a változások menedzseléséről szóló általános irodalomra hivatkoznak. Ugyanazokkal a problémákkal és szempontokkal foglalkoznak: ellenállás a változással szemben, felkészültebb és jobb vezetés szükségessége, az „első ember” szerepe a vezetésben, a változó és egyre ellenségesebb külső környezet, a rugalmasság és válaszképesség jutalma, az anyagi és erkölcsi jutalmazás motivációjának fontossága, az érdekltségek és érdeklődések sokfélesége, a vállalkozói és résztvevői típusú menedzsment értékei. Az egyetemeknél felmerül még egy, az iparban nem szokásos szempont is: ösztönzés külső jövedelmek szerzésére, ami konfliktusokhoz vezethet az egyetemek kollegiális kultúrája és az üzleti életben szokásos hierarchikus vezetési stílus között. Amerikai és európai tanulmányok foglalkoznak a jövedelemszerzés szükségességével és a menedzsment bevonásával. A jövedelemszerzésből származó feszültség az egyik legnyilvánvalóbb bizonyítéka az egyetemeken fellépő kettősségnek: a saját érdeklődésből eredő kutatás és a megrendelt kutatások között. Ez a kettősség egyidős az egyetemekkel, és összefüggésben van azokkal

a követelményekkel, amit a társadalom ró az egyetemekre (szemben az üzleti élettel, ahol a követelmény egyszerűen a „minél több profitot a törvény keretein belül”). Természetesen az egyetemek megtanulhatják az általános szakirodalomból, hogyan kell kezelni az innovációt, a vállalkozást és a változást. Emellett megjelent néhány módszer, ami konszenzuson alapuló szervezetet kíván létrehozni, konzultatív és résztvevői vezetői stílusban, mely stílus hasznos lehet a más típusú szervezetek átalakításában, szemben a 60-as évek mechanikus szemléletével, miszerint a menedzsmentet teljes egészében átvették a mással foglalkozó szervezetektől. A menedzsment-stílus, mint vezetési stílus része a menedzsment eszközkészletének, és az adott szervezeten belül rá kell találni. Ebben az összefüggésben érdekes a Warwick Egyetem példája, az, hogy hogyan illesztették be a bevételszerző tevékenységeket az oktatási-kutatási szervezetbe, hogyan lettek újítók és vállalkozók, és hogyan keresték azt a menedzsment-stílust, ami be tudja vezetni az újító és vállalkozó szemléletet egy tudományos intézménybe.

A vállalkozói kultúra létrejötte

Az egyetem – vagy egyik része – stratégiai döntést hoz valamilyen vállalkozás bevezetéséről: a tudományos újítások bevételszerző felhasználásáról (önköltséges kurzusok, szerződéses kutatások, rövid tanfolyamok), vagy a nem közvetlenül tudományos tevékenységek folytatásáról (konferenciaszervezés, audiovizuális és nyelvi laboratóriumi szolgáltatások, létesítménygazdálkodás). Az ilyen döntések háttérében általában gazdasági nehézségek állnak, pl. a kormányzati források csökkenése. Ez egyes intézmények számára teljesen új terület, másoknál csak hangsúlyeltolódást jelent a stratégiai döntésekben, de mindenképpen felveti a változás menedzselésének kérdését. Lényegében új eszközök és menedzsment-stílus szükségesek a vállalkozói kultúra létrehozásához és fenntartásához. Ezzel egyidőben az egyetemnek eredeti tevékenységét is el kell látnia: az oktatást és a kutatást. Sokan kétségbe vonják, hogy valóban a vállalkozói utat kell-e követnie az egyetemnek. Ennek oka a foglalkozás konzervativizmusában és változásképtelenségében jelentkezik: „az egyetemek az egész társadalom megújulásának emberi és tudományos forrásai, de paradox módon az egyetemek belső működése ellenáll a változásnak...” (*The Managerial Revolution in [USA] Higher Education*, Rourke és Brooks, 1966).

Drucker (*Innovation and Entrepreneurship*, 1985) felismeri, hogy a vállalkozói tevékenységhez vállalkozói menedzsmentre van szükség: „az »eddig is így csináltuk« felváltása valami újjal a szolgáltató intézményeknél mindig kiátkozással járt, de legalábbis fájdalommal... A közszolgáltató intézményeknek meg kell tanulniuk újítónak lenniük, és vállalkozó módjára menedzselni magukat... A közszolgáltató intézmények vállalkozói menedzsmentjének létrehozása ezért e generáció elsődleges politikai feladata.”

Kanter (*The Change Masters*, 1985) elfogadja a két párhuzamos menedzsment-szerkezet szükségességét; az egyik a működésért, a másik a vállalkozásért felelős: „egy

innovatív szervezetnek legalább két szervezetre van szüksége, melyek különbözőképpen kezelik az embereket. Szükség van egy hierarchiára, amiben funkcionális csoportok hajtják végre a már jól ismert feladatokat, és ez előre láthatólag így lesz a jövőben is. Emellett azonban szükség van egy rugalmas szervezetre is, ami kitalálja, hogyan kell végrehajtani az előttünk álló feladatokat, hogy bátorítsa a vállalkozókat, és megteremtse az újítás és változás elitjét és támogatóit.”

A nagyobb vállalkozói szerepvállalásról hozott stratégiai döntés a szervezet minden szintjére hatással van. Az egyetem nem ugorhat fejest a vállalkozói szférába, előtte gondosan fel kell mérni lehetséges erőforrásait és lehetőségeit, valamint gyengeségeit, és az előre látható nehézségeket. A SWOT-elemzést (SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – Erősségek, Gyengeségek, Lehetőségek, Nehézségek) általában a tervezés fázisában végzik el. Például fel lehet-e építeni a kockázatok ellen eléggé felkészült, kiegyensúlyozott vállalkozási portfóliót? Mi lehet a működési területe a hagyományok szerint nem „piaci lehetőségekre” hangolt tudományos intézménynek, és hogyan kerülheti el az intézmény a csak kis haszonnal kecsegtető területeket, amíg mások szinte minden munkájukat értékesíteni tudják? Milyen tárgyi feltételek kelljenek az új vállalkozói szolgáltatásokhoz, és hogyan ütközik ez a hallgatók véleményével és igényeivel; mekkora a külső támogatás csökkenésének kényszerítő ereje a vállalkozói útra térésben, és mekkora a 21. századi vállalkozói egyetembe vetett hit vonzása?

A brit példa

Az egyetemek a világ sok országában hangoztatják, mennyire igazodnak a társadalom szükségleteihez, és kifejezik önállósági szándékukat a túlságosan adminisztratív kormányzati szabályozással szemben, ami érinti az egyetem célkitűzéseit, terveit, költségvetését, kurzusait, a felvételt a kurzusokra, a munkatársak kiválasztását, kutatási irányokat, ipari szerződéseket, stb. Még az aránylag szabadabb holland rendszer is fájdalmas átalakuláson megy át, hogy a túlságosan részletes jogi és adminisztratív szabályozás merevségét csökkentse. Mivel a felsőoktatás vezetése a vállalkozást „közös jónak” tekintette, így a kormányzat és az egyetemi közösség közötti párbeszédben az ütközések helyett a megoldást keresték, ezzel a vállalkozások számára szilárd alapot létrehozva. Angliában ettől eltérő a helyzet, ott a vállalkozás a túlélés módja az ellenséges kormányzattal szemben... Nyilvánvaló, hogy a holland minisztérium a vállalkozást nem szigorral, rendeletekkel és szabályozókkal serkentette, hanem meggyőzéssel, ösztönzőkkel és jól előkészített háttérintézményekkel.

A holland stratégiai döntés nem csupán a vállalkozói koncepció teljes támogatását kívánta, arra is választ kellett adni, hogy milyen funkciókat kíván az egyetemektől a mai politikai és szociális környezet, milyen funkciókra vannak felkészülve, és mit kívánnak ellátni. Jól érthető a kutatás, az oktatás és a technológiaátadás szentháromsága, és az egyetem koncepciója, ami a technológiaátadást azonos súllyal kezeli, mint a tiszta kutatást és az oktatást: „Gazdaságunkban a csúcstechnológiára épülő

szektor dominál. E szektorok technológiai fejlődése egyre inkább a tudománnyal való kapcsolaton múlik. A csúcstechnológia kis egzotikus szigetei összefüggő kontinenssé váltak. Emiatt, K+F tartalékaik alapján a jövőben döntő szerepet játszhatnak az alaptechnológiák integrálásában és fejlesztésében. Ehhez azonban ugyanolyan kulturális és szervezeti változáson kell átesniük, mint a 19. században, amikor kelletlenül, habozva elfogadták a tudományt.”

Nem adhat felmentést a tudósok számára, hogy nem ösztönösen vállalkozók és újítók az adott kultúrában, de ráadásul konzervatívak és aggodalmaskodók is. Azok az intézmények, akik a vállalkozói útra léptek, tehetséget és lendületet adtak a tudományos társadalomnak éppúgy, mint az adminisztrációnak és a könyvkiadóknak. Az intézményi stratégia egyik alappillére, hogy hogyan lehet olyan légkört teremteni, ami értékeli, elismeri és jutalmazza a vállalkozói aktivitást.

A nehézség részben szélesebb szociális és kulturális probléma: „Nemcsak a vállalkozói eszközök hiányoznak a tudományos környezetben. Ugyanilyen fontos az a tény is, hogy az egyetemi tudósok ritkán fogadják el a vállalkozói szerepvállalást... A tudományos dolgozókat úgy szocializálták, hogy tudósok vagy tanárok legyenek. Minden más szerepet előítéletek öveznek... A vállalkozást gyakran kételkedés, olykor nyílt ellenállás fogadja... Ennek az az eredménye, hogy a tudóst, aki vállalkozásra adta fejét, deviánsnak, furcsának tartják, nem pedig úttörőnek. Ez a magyarázat arra, hogy miért lesz oly kevés újító tudósból sikeres vállalkozó. Sokféle megoldást javasolnak ilyen jellegű konfliktusok feloldására. Ezek három, részben átfedő kategóriába sorolhatók:

1. intézményi változások az egyetemi rendszeren belül;
2. belső vagy perifériális intézmények kialakítása abból a célból, hogy a vállalkozó jelölteknek megadják a szükséges technikai és kereskedelmi támogatást;
3. a vállalkozói kultúra jutalmazása az egyetemi környezetben” (lásd Stankiewicz: *Academies and Entrepreneurs*, 1986.).

Az egyetemek szerepvállalását és stratégiai döntéseit az újítások és a vállalkozás menedzselésében nem szabályozóknak és követelményeknek kellene motiválni. Ezt inkább bátorítással, könnyítésekkel és konzultációval kell elérni; a megfelelő környezetet és kultúrát kell kialakítani olyan eszközökkel, mint az egyetemi újság, ösztönzők, jutalmak, elismerések. A kulcsfontosságú vezető pozíciókat megfelelő embereknek kell betölteni. Ez sok előre látható feszültséggel terhes, összetett menedzsment-folyamat. Eléréséhez nem lehet átfogó, részletekre kiterjedő tervet készíteni, bevezetése folyamatos.

Végül a „parancs és ellenőrzés” helyett alkalmazott „konzultáció és előkészítés” menedzsment-stílus mellett a vezetésnek végig kell gondolni a vállalkozók és újítók jutalmazásának és elismerésének kérdését, a támogatást és motivációt. A jutalom lehet pénz, felmentés az oktatási rutinfeladatok alól, segítség az adminisztratív és műszaki munkában, magasabb beosztás (az előadót ki lehet nevezni egy munkacsoport igazgatójának), vagy egyszerűen köszönet a munkáért. Az intézmény újságjában „vállalkozói” rovatot lehet szentelni az intézmény fejlődése és túlélése szempontjára.

ból fontos tevékenységeknek és személyeknek. Végül, de nem utolsó sorban a kreativitás, újtókézség és a vállalkozó kedv mindig érdekesebb és élvezetesebb, mint a *status quo* fenntartása szabályzatok és közlemények írásával.

Összegzés

A vállalkozói nézőpont az amerikai egyetemeken a 60-as években jelent meg, Angliában a korai 80-as évektől, Európában, Ausztráliában és Új-Zélandon most vált éléssé a kihívás. Ezt az intézmény stratégiájának részeként kell kezelniünk még akkor is, ha az nem is tartalmazza közvetlenül. Amikor a vállalkozói szemlélet a stratégia részévé válik, azt komolyan kell venni és annak hangot kell adni. Sok tanulmány foglalkozik azzal, hogyan alakították ki és menedzselték a vállalkozói szemléletet a felsőoktatási intézményekben. Az újítások és vállalkozások menedzselése érzékeny menedzsmentet igényel, ami képes kiegyensúlyozottan kezelni a *McKinsey*-féle hat S-t (Systems, Strategy, Staff, Skills, Style, Shared-values – rendszerek, stratégia, személyzet, eszközök, stílus, közös értékek). Megjegyzendő, hogy az intézmények könnyebbnek találták a „nehéz” S-eket: a stratégiát (az időrendi tervezést), a rendszert (a költségvetést), és a személyzetet, mint a „könnyű” S-eket: az eszközöket (amire a személyzetnek szüksége van a változtatáshoz), a stílust (a személyzet választékságát), és a közös értékeket (az intézmény jellemzőit és kultúráját). Az egyetem vállalkozó-menedzsmentjének megítélése széles skálán mozog a tudósok között. Egy adott intézménynek mindenképpen tanácsos megvizsgálnia dolgozói támogatják-e vagy sem a célok kollektív elérését. Bármi is az eredmény – a megállapítások az intézményről, a menedzsmentről, az ösztönzőkről stb. –, az egyetem és a vállalkozás kombinációja soha nem lesz feszültségmentes a kultúrájukban és értékeikben rejlő alapvető különbségek miatt.

Ha nehéz is az egyetemet tiszta vállalkozásnak tekinteni, az egyetemi rendszernek el kell fogadnia és alkalmaznia kell a vállalkozási koncepciót. Lehet, hogy könnyebb lenne a rosszul hangzó vállalkozás szó helyett egy másikat használni, ami talán nincs is a szótárakban. Ennek azt kellene kifejeznie, hogy a szervezethez tartozó szabad egyének érdekeltek az intézmény erőforrásainak ésszerűbb felhasználásában, hogy szembe tudjanak nézni a jövő kihívásaival, meg tudják ragadni a bizonytalan és változékony külső környezet adta lehetőségeket. (Ezt az amerikaiak a felsőoktatásban megtapasztalták már.)

„Ebben a rendszerben az egyetem vagy intézet alkalmazottjaitól származnak az ötletek, az elemzések, és ők a végrehajtók. A folyamatban a nagy szervezetek saját személyzetüket használják új termékek és vállalkozások megalkotására és bevezetésére. Kívánnak-e az egyetemek kockázatot vállalni? Elviselik-e a kétértelműséget? Az intézmény életének minősége, a vezető szerep, a jutalmak, elismerés, lehetőségek, az erő alkalmazása, hit, technológia – az új szemlélet – ezeket az eszközöket használhatják a felsőoktatás előtt tornyosuló problémák könnyítésére. Az új szemlélet szerint az emberek dolgozhatnak keményen és egyúttal élvezhetik is a munkát. Az

új szemlélet előrelátó, figyel az újdonságokra; míg mások ügyelnek az egyensúlyra, a szervezetre, a hatékonyságra és a növekedés stabilitására.” (lásd *Perlman: The Academic Entrepreneur, 1988.*).

Esettanulmány a Warwick-i Egyetemről

A szerző tudományos és adminisztratív dolgozókkal készített interjút. Az interjúk főlvétele lehet a javasolt szervezeti önértékelés első lépése. A válaszok túlnyomó többsége szerint a kollégák az egyetem általános légkörének és kultúrájának bátorítását érezték vállalkozói és újítói tevékenységükben. Mindemellett úgy érezték, hogy a valódi motiváció az egyénekből fakadt, a vállalkozói vagy újítói stílust nem lehet parancsra kialakítani – a kulcs az individuális személyiség, a belső indíték. Működött a lavina-effektus is: egy kritikus tömeg elérése után egyre többen kapcsolódtak be a vállalkozásba. A motivációs faktor nagyon összetett. A főbb összetevőket mutatjuk be a következőkben, de nincs mindegyik jelen az egyes személyek döntéseiben.

Valami más

Sokan jegyezték meg, hogy az efféle tevékenység valami mást kínál a szokásos tudományos karrierhez képest, ami az oktatáson, a kutatáson és az adminisztratív szerepvállaláson alapul. A következőkkel jellemezték: változatos, érdekes, szórakoztató, egy kis friss levegő, izgalmas, energikus, élő, új, szélesíti a látókört, piaci körülményeket teremt, gazdagít...

Menedzsment

Sok interjúalany élvezte azt, hogy menedzselt valamit, közvetlen befolyása volt valamire, képes volt az egyetemen kívüli feladattal elboldogulni – azaz a vállalkozói tevékenység „menedzselési komponensét”.

Gyakorlati tapasztalatok

Sokan hivatkoztak arra, hogy alkalmazott tudósokká váltak, szélesebb látókörű tudás megszerzésével, azáltal, hogy a tudományos világ és a külső társadalom között szorosabb lett a kapcsolat.

Pénz

Bár a megkérdezettek az angolokra jellemző módon nem nagyon nyilatkoztak a pénz motiváló szerepéről, észrevehető volt, hogy főleg a fiatalabbak számára ez igenis fontos; amíg az idősebbek, akik keresetéből több ment adóra, inkább arról beszéltek, hogy a tanszék/iskola/csoport az ilyen jövedelmekből kiegészítheti az egyetemtől kapott szűkös konferencia- és eszközbeszerzési kereteket.

Elismerés

Néhányan első helyen említették, hogy kollégáik elismerik őket egyéni vállalkozói képességeik miatt.

Kötelesség

Mindössze egy kolléga hivatkozott a kötelességre, mint a vállalkozási tevékenység motiváló tényezőjére, arra a hitre, hogy az egyetemnek jó dolgokat kell tenni.

Arculat

A vállalkozói arculat megnöveli az egyetem vagy az intézet értékét, és így előnyöket jelent az egyén „piacképessége” számára.

Együttműködés

Sokan megemlítették, hogy az oktatók, a kutatók, a konzultánsok együttműködtek. Senki sem érezte, hogy vállalkozói tevékenysége az oktatás vagy a kutatás rovására ment volna, mindenki úgy vélte, hogy a külső környezettel érintkezés ösztönző hatása előnyös volt az oktatás minőségére és a kutatói ötletekre.

Az együttműködéssel kapcsolatban sokan megjegyezték, hogy a vállalkozó tudós általában jó tanár és kutató is, hogy a vállalkozói tevékenység nem szükségszerűen rabolja el az időt a sikeres tudós más tevékenységeitől. A Leicester-i Egyetem ugyanerről a tapasztalatról számolt be: „Az egyik probléma természetesen az, hogy egyesek úgy tekintik a két tevékenységet, mint amik konfliktusban állnak egymással. Egyesek szerint a vállalkozás a munkaköri köteleességek rovására megy. Úgy gondoljuk, hogy ez alaptalan. Tapasztalatunk szerint azok, akik vállalkoznak, felülmúlják azokat, akik nem. A legtöbbjüknek sok energiája van, aktivitásuk szintje magas, és eredeti munkájukban is jól tudnak nyújtani. Kollégáik néha úgy érzik, hogy távol maradnak bizonyos dolgoktól. Valójában szabadabb lelkek, szükségük van a szabadságra, és ez irigységet kelt azok között, akik nem képesek erre vagy nem kívánják ezt, vagy egyszerűen nincsen meg a képességük az ilyen jellegű tevékenységekhez.”

Feltűnő, hogy a motivációs tényezők listájáról hiányzik az előléptetés. Gondolhatunk arra, hogy az előrelépés lehetősége közvetetten megjelenik abban, hogy a vállalkozás folytán bővül a kutató publikációs listája, de senki nem érzi úgy, hogy a jelenlegi Warwick-i előléptetési rendszer elismerné a vállalkozást. Sok válaszoló megjegyezte, hogy az előléptetések mérlegelésekor az egyetlen szempont a kutatói siker. Az Egyetem Előléptetési Bizottságának tagjai azt állították, hogy a kutatás, oktatás, az adminisztratív munka és a vállalkozás egyaránt fontos, de bevallották, hogy csak a kutatás értékelhető könnyen, az összes többinek kisebb a szerepe. Ez komoly gátja a vállalkozásnak azoknál az előadóknál, akik előbbre akarnak lépni.

Egyetlen akadály volt, amit mint zavaró tényezőt többen megemlítettek: egyes kollégák hozzáállását, akik kimutatták ellenérzésüket mások vállalkozó kedvével szemben. Az ellenzők egy része tehetséges ember, aki az egyetem funkcióira hivatkozik, hogy a vállalkozás elveszi az időt az elsődleges tevékenységek, az oktatás és a kutatás elől. Egyesek szerint ők nem realisták: nem vették észre az egyetemi világ változását, hogy a vállalkozói stílusnak sok előnye is van. Az ellenvéleményt nyilvánítók közül sok csak csomót keres a kákán, és mögötte a brit „akadémiai sznobizmus” és „elitizmus” húzódik meg. Más válaszok szerint a féltékenységek az oka az ellenállásnak. Hisz sokáig könnyű volt a kihívások elől kitérni.

DAVID PALFREYMAN
(fordította: Fehérvári Anikó)